

MMMB

✱ Plán rozvoja Múzea mesta Bratislavy

2028

O nás

Múzeum mesta Bratislavy je múzeum o dejinách mesta Bratislava a jeho obyvateľstva. MMB rozvíjame ako myšlienkovu aj fyzicky otvorený a prístupný priestor na dialóg medzi minulosťou a súčasnosťou, vzdelávanie a premýšľanie, ktoré vedú k prehĺbovaniu porozumenia, ale aj k zážitku a radosť z objavovania.

V jadre činnosti múzea stojí zbierka, ktorá dokumentuje vývoj mesta, jednotlivcov a komunít, ktoré v nej žili a žijú. Zbierka svojím záberom zasahuje storočia, rozširujúce sa územie Bratislavy a široké spektrum tém a slúži ako základ výskumu, prezentácie a kontinuálnej reflexie.

Múzeum pôsobí najmä (ale nielen) na pôdoryse historických pamiatok a areálov (Stará radnica, Michalská veža, hrad Devín, Antická Gerulata a ďalšie), ktoré sú súčasťou kultúrneho dedičstva a pamäti mesta. Stará sa o ne a spravuje ich s ohľadom na ich bohatú históriu a potreby súčasnosti.

Tento pôdorys MMB cielene prekračuje, aby bolo živou a aktívnou súčasťou mesta, jeho vzťahov a diania.

05 Úvod

10 Súvislosti tvorby plán rozvoja MMB

18 Plán rozvoja MMB do roku 2028

- Poslanie a vízia
- Hodnoty a princípy MMB
- Strategické ciele MMB

40 Strategické výzvy 2030+

- MMB ako dobrý zamestnávateľ
- MMB ako inovatívna organizácia a líder v oblasti múzejníctva na Slovensku
- MMB ako udržateľná organizácia

44 Implementácia Plánu rozvoja MMB a Akčný plán MMB

45 Zoznam spolupra- covníkov a externých aktérov zapojených do procesu plánovania

45 Použité zdroje, stratégie, dokumenty

46 Používané skratky

„Múzeum je trvalá nezisková inštitúcia v službách spoločnosti, ktorá skúma, zhromažďuje, uchováva, interpretuje a vystavuje hmotné a nehmotné dedičstvo. Múzeá sú otvorené verejnosti, prístupné a inkluzívne, podporujú rozmanitosť a udržateľnosť. Pôsobia a komunikujú eticky a profesionálne, s účasťou komunit, poskytujúc rôznorodé zážitky pre vzdelávanie, potešenie, reflexiu a zdieľanie poznatkov.“

Definícia múzea podľa ICOM,
Praha 2022



Lekáreň U červeného raka,
foto Dominika Bolgáčová, 2025

ÚVOD

V procese strategického plánovania bolo naším cieľom sústrediť sa na rozvoj mäkkej infraštruktúry (kapacity, znalosti, procesy) organizácie v špecifickej oblasti jej pôsobenia ako múzea. Sústredili sme sa preto najmä na potreby rozvoja tzv. odborných múzejných činností, postavenie múzea v súčasnej spoločnosti a vo vzťahu k verejnosti. Do popredia vystupovali aj dva okruhy problémov – komplexné rozvojové potreby hradu Devín a potreba prípravy novej stálej expozície venovanej dejinám Bratislavy v Starej radnici.

Výsledný Plán rozvoja MMB nevenuje osobitnú pozornosť investičnému dlhu na jednotlivých objektoch v správe MMB a potrebe zlepšiť alebo vyriešiť technický stav týchto objektov. Aj v prípade hradu Devín je investícia do výstavby administratívneho a návštevníckeho zázemia vnímaná ako jeden z viacerých špecifických cieľov, ktoré majú spolu prispieť ku komplexnému odbornému zhodnoteniu a k profesionálnej správe jednej z najvýznamnejších pamiatok Slovenska.

V súvislosti s hradom Devín si zároveň uvedomujeme, že jeho rozvoj si vyžaduje ďalšie rozsiahle koncepčné a plánovacie kroky a výhradne dedikované kapacity. Rozvoj hradu Devín by mal prebiehať samostatne a súbežne s rozvojom MMB – v ideálnom prípade by bol osobitnou prioritou a nie iba jednou z priorit. Ambíciou MMB je k takémuto nastaveniu kapacít v nasledujúcich rokoch dospieť.

Plán rozvoja MMB je časovo rámcovaný skôr voľne. Rok 2028 predstavuje míľnik, keď budú vybrané špecifické ciele naplnené a viaceré výrazne rozpracované. Mnohé ciele a aktivity však budú mať priebežné plnenie, budú pokračovať aj za horizontom roku 2028, ale výrazne sa posunie kvalita ich plnenia. Platí, že niektoré zmeny možno urobiť rýchlo. Potom sú zmeny, pri ktorých treba zmeniť spôsoby myslenia a práce – komplexne zvážiť a prehodnotiť východiská a v nadväznosti na to zmeniť systém. Tento typ zmien si vyžaduje čas dlhý primerane ich komplexnosti a náročnosti, preto nepochybne presiahne aj rok 2028 a bude si vyžadovať ďalšie plánovanie.

Zuzana Palicová, riaditeľka
Múzea mesta Bratislavy

POSLANIE

Múzeum mesta Bratislavy je zbierkotvornou, vedeckovýskumnou a kultúrno-vzdelávacou organizáciou v oblasti múzejných činností pre územie mesta Bratislava, hlavného mesta SR. Hlavným poslaním múzea je na základe prieskumu a vedeckého výskumu nadobúdať, odborne spravovať, vedecky zhodnocovať, využívať a sprístupňovať verejnosti múzejnú zbierku hmotných dokladov a vytvárať vedomostný systém o histórii hlavného mesta SR. (Zriaďovacia listina MMB)

VÍZIA

Múzeum mesta Bratislavy je otvorené, inkluzívne a rešpektované múzeum, ktoré spája odborný výskum, uchovávanie kultúrneho dedičstva a aktívny verejný dialóg. Kriticky reflektuje minulosť aj súčasnosť mesta, podporuje viacstranné pohľady, ľudskosť a demokratické hodnoty. MMB sa stáva inštitúciou s vysokou odbornou úrovňou, prístupnou infraštruktúrou, so silným výskumným zázemím a s inšpiratívnym priestorom na vzdelávanie, participáciu a komunitný život obyvateľov a obyvateľiek mesta.

HODNOTY



STRATEGICKÉ CIELE DO ROKU 2028

★ 1.

Vypracovať a zaviesť do praxe kľúčové koncepčné dokumenty MMB, ktoré budú určovať rámec odborných činností múzea.

★ 2.

Zlepšiť dokumentáciu, ochranu a prístupnosť zbierkového fondu MMB prostredníctvom zavedenia funkčnej databázy v IS MUSEION, zlepšenia podmienok uloženia minimálne 11000 zbierkových predmetov, implementácie systému preventívnej konzervácie a vytvorenia verejne prístupnej digitálnej platformy na prezentáciu zbierok.

★ 3.

Rozvinúť verejnú podstatu MMB tak, aby bolo múzeum otvoreným, inkluzívnym a aktívnym mestským kultúrnym priestorom.

★ 4.

Ukončiť prípravnú fázu novej stálej expozície dejín Bratislavy, ktorá bude obsahovať aj 20. a 21. storočie, a spustiť realizačnú fázu vrátane vyhlásenia architektonickej súťaže.

★ 5.

Posunúť sa v komplexnom rozvoji hradu Devín prostredníctvom spracovaného manažment plánu, rozšírených personálnych kapacít a spracovanej projektovej dokumentácie nového návštevníckeho a administratívneho zázemia v areáli hradu tak, aby bol hrad profesionálne a udržateľne manažovaný a návštevnícky atraktívny.



SÚVISLOSTI TVORBY PLÁNU ROZVOJA MMB

→ MMB v rokoch 2021 – 2023

Po vzniku oddelenia kultúry ako samostatného útvaru na magistráte hlavného mesta v r. 2019 došlo k posilneniu odborných kapacít v oblasti kultúrnej politiky mesta. Naštartovali sa systematické procesy v jednotlivých oblastiach mestskej kultúry, ktoré definuje prvý koncepčný kultúrno-politický dokument hlavného mesta *Dekáda pre kultúru. Koncepcia udržateľného rozvoja kultúry Bratislava 2030* (vydaný v r. 2022). Posilnenie odborných kapacít pre oblasť kultúry na magistráte hlavného mesta má dosah na celý rad oblastí vrátane činnosti kultúrnych organizácií zriaďovaných mestom, medzi ktoré patrí aj Múzeum mesta Bratislavy.

V roku 2021 došlo v MMB po takmer 24 rokoch k zmene vedenia. Súbežne s rozvojom mestskej kultúrnej politiky začalo MMB prechádzať komplexnými zmenami v jednotlivých oblastiach svojej činnosti.

V rokoch 2021 – 2023 čelilo Múzeum mesta Bratislavy viacerým vonkajším aj vnútorným výzvam. Medzi najzásadnejšie vnútorné výzvy patrilo prevzatie a spustenie rozsiahlych projektov, ako rekonštrukcia Michalskej veže, výstavba nových depozitárov či cezhraničný projekt Culture Across, realizovaných v rámci schémy Interreg SK-AT na hrade Devín. Tieto projekty si vyžadovali intenzívne nasadenie a vysoké pracovné tempo a najmä v rokoch 2021 – 2022 sa organizácia sústredila predovšetkým na ich úspešné zvládnutie. Paralelne prebiehalo dopĺňanie chýbajúcich personálnych kapacít, mapovanie stavu a potrieb organizácie v súvislosti s rozvojovým dlhom, ktorý sa v organizácii nahromadil v predchádzajúcich rokoch najmä ako dôsledok nedostatočného financovania. Organizácia tak čelí potrebe dobehnúť zameškané v širokom spektre činností, čo si vyžaduje systematický a dlhodobý prístup.

V tomto kontexte bolo nevyhnutné absolvovať proces strategického plánovania – zhodnotiť uplynulé obdobie, vykonať dôkladnú analýzu vnútorného fungovania aj vonkajšieho postavenia múzea, identifikovať kľúčové potreby a na ich základe stanoviť realistické ciele a priority do budúcnosti. Tento proces vnímame ako základný predpoklad udržateľného rozvoja organizácie a jej relevantnosti v dynamicky sa meniacom spoločenskom a kultúrnom prostredí.

→ Múzejný sektor na Slovensku

Slovenské múzejníctvo dlhodobo nedostatočne reflektuje zásadné spoločenské zmeny – tak na globálnej, ako aj na lokálnej úrovni –, čoho dôsledkom je problém držať krok s vývojom v medzinárodnom muzeologickom diskurze. Tento nesúlad sa premieta do všetkých oblastí činnosti múzeí – od práce s verejnosťou až po odbornú prax.

Výsledkom je klesajúca spoločenská relevantnosť sektora, ktorý nedokáže presvedčivo obhájiť svoju úlohu v súčasnej kultúrnej a vzdelávacej infraštruktúre. Múzeá čelia chronickej finančnej a personálnej poddimenzovanosti, ktorá im bráni v rozvoji a oslabuje ich schopnosť plniť základné odborné aj verejné funkcie. Je potrebné posilniť koncepčný a systematický prístup, plánovanie a profesionálne riadenie zamerané na dlhodobé ciele.

Systémové nedostatky sa prejavujú aj v konkrétnych oblastiach – v infraštruktúrnom dlhu, ktorý sa odráža v nevyhovujúcich podmienkach pre zbierky a objekty, ako aj v rozvojovom dlhu v oblasti odbornej činnosti. Odborný diskurz je často zastaraný, prístupy rigidné a metodiky neaktuálne, čo brzdí schopnosť múzeí reagovať na aktuálne výzvy.

Zásadnou prekážkou zmeny je aj nedostatok príležitostí na kvalitné a aktuálne odborné vzdelávanie v oblasti

múzejníctva. Bez systematickej podpory ďalšieho vzdelávania a prepojenia s medzinárodným prostredím je ohrozená nielen profesionalita, ale aj budúcnosť celého sektora.

→ Spoločenská situácia

Súčasný svet čelí viacerým paralelným krízam, ktoré zásadne ovplyvňujú spoločenské, politické aj ekonomické prostredie. Po pandémie covidu-19, ktorá vypukla začiatkom roka 2020, sa spoločnosti ešte nestihli úplne zotaviť, keď ich zasiahli ďalšie výzvy – vojna na Ukrajine, ktorá okrem humanitárnych následkov spôsobila aj rozsiahlu energetickú krízu, a s ňou spojené ekonomické otrasy. Slovensko ako súčasť tohto globálneho diania čelí vlastným špecifikám a dôsledkom týchto udalostí.

Ekonomická situácia na Slovensku sa zhoršuje, čo má priamy vplyv na fungovanie samospráv a následne aj na verejné a neziskové organizácie. Finančné obmedzenia ohrozujú ich stabilitu a schopnosť poskytovať služby občanom. Súčasne sa prehĺbuje politická a spoločenská polarizácia, čo sa prejavilo aj v predčasných parlamentných voľbách na jeseň 2023. Výsledkom je zmena kultúrno-politického smerovania krajiny, ktorá sa odráža v zásahoch do činnosti verejných inštitúcií, narušení doteraz fungujúcich mechanizmov financovania a ideologickom ovplyvňovaní kultúrnej politiky.

Jedným z výrazných príkladov tohto trendu je odmietnutie novovzniknutej *Stratégie kultúry a kreatívneho priemyslu Slovenskej republiky 2030* zo strany Ministerstva kultúry SR. Tento krok signalizuje odklon od dlhodobopripravovaných koncepcných dokumentov a ohrozuje rozvoj kultúrneho a kreatívneho sektora. Zároveň pokračuje stagnácia v oblasti kultúrneho dedičstva, ktorá si vyžaduje systémové riešenia a dlhodobú podporu.

Na širšej úrovni čelí západný svet vrátane Slovenska narastajúcemu ohrozeniu demokratických princípov. Rast nacionalizmu, extrémnej pravice a spoločenskej polarizácie vytvára napätie a oslabuje dôveru v demokratické inštitúcie. Tieto javy sú dôsledkom kombinácie globálnych kríz, vnútropolitických konfliktov a neschopnosti efektívne reagovať na meniace sa potreby spoločnosti.

→ Súlad so strategickými cieľmi mesta a štátu

◆ DEKÁDA PRE KULTÚRU A BRATISLAVA 2030

Plán rozvoja MMB nadväzuje na viaceré existujúce strategické dokumenty, ktoré vznikli na miestnej aj národnej úrovni. Zásadným východiskovým materiálom a kompasom pri strategickom

uvažovaní o činnosti múzea je pre nás mestská *Dekáda pre kultúru: Konceptia udržateľného rozvoja kultúry Bratislava 2030*. (ďalej len *Dekáda pre kultúru*) a v širšej mierke *Bratislava 2030 – program rozvoja mesta 2022 – 2030*.

Dekáda pre kultúru formuluje víziu kultúrnej Bratislavy v roku 2030, princípy a strategické ciele, ktoré smerujú k naplneniu tejto vízie; a venuje samostatný priestor kultúrnym organizáciám, ktoré hlavné mesto zriaďuje – ich riadeniu, kapacitám a koncepcnému rozvoju.

Dekáda pre kultúru chápe kultúru celostne ako hodnotu pre spoločnosť a kvalitný život obyvateľstva. Mestom zriaďované kultúrne inštitúcie sú jedným z aktérov podieľajúcich sa na naplnení tejto vízie (str. 119, kompletná verzia). Vníma ich rolu v kultivácii a vo vzdelávaní spoločnosti, v rozvoji mäkkých zručností, ako je kritické myslenie, a ich aktívne pôsobenie v spoločnosti a meste.

„... Predpokladom je k tomu odbornosť, profesionalita, inovácie, vysoká kvalita poskytovaných služieb a dostupnosť pre všetkých.“¹ Dokument pomenúva úlohu zriaďovateľa vo vzťahu k organizáciám a súčasne formuluje očakávania od nich. Vzťah je založený na vzájomnom dialógu, poznaní potrieb a vytváraní podmienok na chod organizácií. „Mesto má poznať potreby svojich kultúrnych organizácií a podieľať

¹ *Dekáda pre kultúru: Konceptia udržateľného rozvoja kultúry Bratislava 2030* – skrátená verzia, str. 62.

sa na ich zabezpečení. Vytvárať organizáciám optimálne podmienky pri ich naplnení, zabezpečovať adekvátne a dôstojné podmienky pre profesionálnych zamestnancov, ktorí pracujú v kultúrnych inštitúciách.“

Kultúrnemu dedičstvu venuje *Dekáda pre kultúru* osobitnú pozornosť – okrem znižovania infraštruktúrneho dlhu na pamiatkovo chránených objektoch v správe mesta vrátane tých v správe MMB zdôrazňuje dôležitosť digitalizácie a sprístupňovania kultúrneho dedičstva online, zlepšenia podmienok ochrany fondov pamäťových inštitúcií, budovania vzťahu verejnosti ku kultúrnemu dedičstvu mesta a k jeho histórii a vnímania kultúrneho dedičstva ako jedného z nástrojov formovania mestskej identity. Pre oblasť kultúrneho dedičstva a činnosť múzea sú určujúce aj ciele, ktoré akcentujú dôležitosť dostupnosti a prístupnosti kultúrnych služieb a ich rolu vo vzťahu k formovaniu a zapájaniu rozmanitých komunít žijúcich v meste.

Múzeom vytyčené ciele sa v širšej mierke prelínajú aj s dokumentom *Bratislava 2030 – program rozvoja mesta 2022 – 2030*. Spoločne tak smerujeme k tomu, aby sa mesto rozvíjalo v oblasti kultúrnej infraštruktúry, chránilo svoje dedičstvo a budovalo silný kultúrny profil. Bratislava chce byť mestom, kde ľudia nájdu kvalitnú kultúru a súdržné susedstvá, zároveň sa usiluje o postavenie modernej európskej metropoly s vlastnými kultúrnymi priestormi, ktoré dokážu

prezentovať hodnoty mesta a jeho históriu. Ambíciou je aj sebavedomý kultúrny profil, ktorý zvyšuje viditeľnosť Bratislavy aj v medzinárodnom prostredí. Neoddeliteľnou súčasťou je digitálne sebavedomé mesto, kde moderné technológie a dáta pomáhajú poskytovať kvalitné služby obyvateľom a podporujú lepšie rozhodovanie aj prípravu na budúcnosť. Tieto ambície a ciele mesto naplnia aj vďaka aktivitám Múzea mesta Bratislavy.

◆ STRATÉGIA KULTÚRY A KREATÍVNEHO PRIEMYSLU SLOVENSKEJ REPUBLIKY 2030

Strategický dokument pre oblasť kultúrnych a kreatívnych priemyslov vznikol na základe širokej participácie, a hoci aktuálne vedenie MK SR jeho implementáciu zastavilo, zostáva pre nás dôležitým východiskom a usilujeme sa o súlad s jeho víziami aj vo svojich aktivitách. Dokument realisticky pomenúva situáciu a potreby KKP vrátane sektora kultúrneho dedičstva a prináša stratégiu, ktorá sa nesústreďuje na jednotlivé sektory izolovane, ale smeruje ku komplexnejšiemu chápaniu kultúry a umenia v spoločnosti. Zdôrazňuje ich hodnotu, šírku a bohatstvo, ako aj potrebu intenzívnejšej reflexie ich pozitívnych vplyvov na každodenný život a hospodárstvo Slovenska.

Prieniky medzi Plánom rozvoja MMB a Stratégiou KKP SR 2030 vnímame v cieľoch, ktoré akcentujú dôležitosť zvyšovania odbornosti,

inovativnosti a kvality v kultúre; ktoré pomenávajú význam medzinárodnej spolupráce a ktoré kladú dôraz na inkluzívnosť kultúry a jej rolu pri riešení aktuálnych environmentálnych a spoločenských výziev.

→ Proces tvorby plánu rozvoja

Začiatkom leta 2023 sa v MMB začal proces strategického plánovania realizovaný s konzultačnou podporou facilitátorov z organizácie PDCS.

Jeho cieľom bolo zmapovať vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú smerovanie múzea, stanoviť si priority, posilniť spoločné zdieľanie predstáv a hodnôt vnútri organizácie. Proces vyústil do spoločne artikulovaného strategického dokumentu inštitúcie na obdobie 3 – 5 rokov. Proces sa realizoval v troch fázach: zisťovacia, intervenčná a záverečná fáza.

V úvodnej, zisťovacej fáze plánovania sa konala séria individuálnych zisťovacích rozhovorov s vedúcimi oddelení a ďalšími pracovníkmi MMB, ktorých zámerom bolo prostredníctvom individuálnych perspektív analyticky nazrieť na hlavné činnosti múzea. Súčasťou zisťovacej fázy bola aj séria troch fókusových skupín s aktérkami/aktérmi z externého prostredia. Cieľom bolo nazrieť na pôsobenie múzea, zistiť predstavy o budúcom možnom smerovaní inštitúcie z externého prostredia a podnietiť uvažovanie o možnej komplexnej vízii rozvoja múzea.

Zistenia z individuálnych rozhovorov a fókusových skupín tvorili vstupný podklad pre ďalšiu fázu konzultačného procesu tvorby Plánu rozvoja MMB, ktorou bola séria kolektívnych plánovacích stretnutí tímu múzea. Tie vyústili do pomenovania aktuálneho stavu, kľúčových problémov a spoločnej formulácie vízie a strategických cieľov MMB. V poslednej fáze, ktorá prebiehala počas roka 2024, sme návrh vízie a cieľov overovali (formou online dotazníka, rozhovorov a prezentácií) s ďalšími členmi tímu MMB.

OPIS VÝCHODISKOVÉHO STAVU

Spoločné pomenovanie silných a slabých stránok vzniklo vďaka zapojeniu zamestnancov prostredníctvom individuálnych rozhovorov aj účastníkov tímových stretnutí, čo umožnilo získať široký pohľad na situáciu.

★ Na čom môžeme stavať?

- **Máme vyvážený tím.** Kombinácia špecialistov aj široko zameraných profesionálov.
- **Sme otvorená organizácia** podporujúca spoluprácu, iniciatívu a rozvoj.
- **Máme bohatý zbierkový fond** pokrývajúci široké dejiny Bratislavy a predstavujúci cenný potenciál pre ďalší rozvoj múzea.

- **Spravujeme národné a mestské ikony:** hrad Devín, Starú radnicu, Michalskú vežu, Dom U dobrého pastiera, Antickú Gerulatu a ďalšie.
- **Sme múzeum s vysokou mierou ekonomickej sebestačnosti,** a to aj vďaka rozmanitým turisticky vyhľadávaným lokalitám.
- **Tvoríme kvalitný a široký obsah** – pestrý a aktuálny program.
- **Stavíme na silnej kontinuite** založenej na dlhoročnej tradícii múzea a vybudovanej značke.
- **Máme výbornú poloha** v historickom centre mesta.

★ Čo potrebujeme zlepšiť?

- **Stav zbierkového fondu:** zlepšiť spracovanie a digitalizáciu zbierok, lepšie zdokumentovať 20. a 21. storočie a medzery v poznaní a prezentácii zbierok (interne aj externe).
- **Znížiť kompetenčný dlh.** Naše personálne a finančné kapacity nezodpovedajú veľkosti a šírke agendy organizácie.
- **Dopracovať a sprístupniť základné koncepčné a strategické materiály.**
- **Dobehnúť zameškaný technologický a infraštruktúrny rozvoj.**

- **Posilniť kontinuitu procesov a odborných činností s ohľadom na súčasné potreby brandže.**
- **Navýšiť a získať ďalšie zdroje** na systémovú starostlivosť o pamiatkový fond.
- **Pracovať na rozvoji hradu Devín a znížiť** akumulovaný investičný, kompetenčný a modernizačný dlh vo vzťahu k lokalite v jednotlivých oblastiach činnosti.
- **Zlepšiť vnútorné procesy, komunikáciu a strategickú koordináciu.**
- **Zvýšiť počet domácich návštevníkov.**
- **Získať ďalšie vhodné výstavné priestory.**
- **Posilňovať odolnosť múzea pri zvládaní kríz.**

Z analýzy silných a slabých stránok v prípravnej fáze plánovania vyplynulo, že Plán rozvoja MMB by mala byť stabilizačná a vyvážená. Interní aj externí aktéri sa väčšinou zhodli na tom, kde sú silné stránky inštitúcie a kde vidia rezervy. Vďaka kombinácii vlastných predností a využitiu príležitostí môže organizácia postupne riešiť svoje slabiny – urobiť zbierkový fond komplexnejším, systematicky rozvíjať odborné a výskumné aktivity a zároveň pripraviť komplexnú obnovu hradu Devín.



Multižánrový festival Sútok, hrad Devín,
foto Lujza Stopková, 2025

PLÁN ROZVOJA MMB DO ROKU 2028

→ Poslanie a vízia

POSLANIE

Múzeum mesta Bratislavy je zbierkotvornou, vedeckovýskumnou a kultúrno-vzdelávacou organizáciou v oblasti múzejných činností pre územie mesta Bratislava, hlavného mesta SR. Hlavným poslaním múzea je na základe prieskumu a vedeckého výskumu nadobúdať, odborne spravovať, vedecky zhodnocovať, využívať a sprístupňovať verejnosti múzejnú zbierku hmotných dokladov a vytvárať vedomostný systém o histórii hlavného mesta SR. (Zriaďovacia listina MMB)

VÍZIA

Múzeum mesta Bratislavy je otvorené, inkluzívne a rešpektované múzeum, ktoré spája odborný výskum, uchovávanie kultúrneho dedičstva a aktívny verejný dialóg. Kriticky reflektuje minulosť aj súčasnosť mesta, podporuje viacstranné pohľady, ľudskosť a demokratické hodnoty. MMB sa stáva inštitúciou s vysokou

odbornou úrovňou, prístupnou infraštruktúrou, so silným výskumným zázemím a s inšpiratívnym priestorom na vzdelávanie, participáciu a komunitný život obyvateľov a obyvateľiek mesta.

→ Hodnoty a princípy MMB

Múzeá sú verejné inštitúcie. Verejnú podstatu MMB v súčasnosti vnímame ako chápanie práce múzea ako verejnej služby a aktívne budovanie jeho pozície a užitočnosti v spoločnosti. Verejná podstata je pre nás neoddeliteľne spojená s hodnotami, ako je otvorenosť, dostupnosť a rozmanitosť. Chceme byť pevní a čitateľní vo svojich hodnotách, hlásime sa k dodržiavaniu princípov demokratického a právneho štátu. Chceme vytvárať protiváhu komercializácii verejného priestoru v centre mesta a ponúkať kvalitné kultúrne služby pre všetkých obyvateľov a obyvateľky. Verejnú podstatu múzea chápeme ako dôležitý princíp, ktorý by sme mali kontinuálne rozvíjať a uplatňovať pri napĺňaní všetkých strategických cieľov organizácie. Verejnú podstatu chápeme cez nasledujúce kľúčové aspekty:

- **Dostupnosť a prístupnosť** kultúrnych služieb pre všetkých obyvateľov a obyvateľky je jedným z najdôležitejších cieľov verejných inštitúcií. V centre našej pozornosti sú návštevníci a návštevníčky,

mali by sme s nimi komunikovať zrozumiteľným jazykom, vytvárať obsahovo a ekonomicky dostupné programy, výstavy, publikácie a pod. Cieľom múzea je aj rozvíjať fyzickú a informačnú bezbariérovosť, upravovať naše priestory v súlade s princípmi univerzálneho navrhovania, kontinuálne odstraňovať priestorové a mentálne bariéry. Naša inštitúcia by mala reprezentovať rozmanité skupiny obyvateľstva vrátane národnostných, etnických, marginalizovaných, znevýhodnených a zraniteľných skupín.

- **Spolupráca a participácia.** Verejná podstata sa prejavuje aj v schopnosti múzea nadväzovať a rozvíjať vzťahy s inými inštitúciami (vedeckými, pamäťovými, mimovládny, medzinárodnými) a odborníkmi a odborničkami z externého prostredia. Rozvoj spolupráce s externým prostredím vnímame ako záväzok k zmene a inovácii. Činnosť mnohých mestských múzeí v západnej Európe je v posledných rokoch založená na princípoch participácie či spoluprotvorby. Odporúča sa vytvárať ponuku a aktivity v úzkej spolupráci a dialógu so skupinami obyvateľov, pre ktorých sú kultúrne služby určené. Väčšie zapojenie návštevníkov do spoluprotvorby obsahov, programov, výstav, ale aj akvizičnej činnosti postupne preniká aj do praxe MMB.

- **Spoločenská užitočnosť a aktuálnosť.** Múzeum vnímame ako inštitúciu, ktorá je priestorom na interakciu a stretávanie sa; činnosť múzea by mala pozitívne ovplyvňovať svoje okolie, zachovávať a rozvíjať jeho citlivosť, autenticitu. Múzeum vystupuje ako otvorené verejné fórum a vo svojej činnosti reflektuje súčasné sociálne, kultúrne, ekologické a technologické výzvy, pričom vníma mestský kontext, v ktorom pôsobí. Dôležitou úlohou múzea ako verejnej inštitúcie je poskytovať kvalitné kultúrne vzdelávanie a rozvoj kritického myslenia prostredníctvom odbornej, na faktoch a prameňoch založenej práce a programov. Vzdelávanie považujeme za kľúčový nástroj kvalitatívneho rozvoja spoločnosti. (**Dekáda pre kultúru*, s. 71 – 72).



Programový formát Spicy Depository, foto Lujza Stopková, 2025

Bratislavské opevnenie na starých vedutách

MÚZEUM
MESTA W
BRATISLAV
VAVTS



→ 1. strategický cieľ MMB

Do roku 2028 vypracovať a zaviesť do praxe kľúčové koncepčné dokumenty MMB, ktoré budú určovať rámec odborných činností múzea.

VEREJNOSTI ZMENA PRINESIE

MMB je odbornou a dôveryhodnou autoritou v oblasti dejín Bratislavy, ktorá zrozumiteľne sprostredkúva svoje poznatky verejnosti a odborným partnerom.

MMB je vnímané ako transparentná, profesionálna a spoločensky relevantná inštitúcia, ktorá jasne komunikuje svoje odborné východiská a interpretácie dejín.

Interpretácie dejín Bratislavy sú komplexné a kritické, založené na multiperspektívnom a medziodborovom prístupe.

MMB ZMENA PRINESIE

Plánovanie a rozdeľovanie kapacít je systematické a predvídateľné, čo umožňuje efektívne využívanie zdrojov.

Odborné činnosti múzea sú jasne usporiadané a prioritizované, čo zlepšuje zdôvodňovanie rozhodnutí v organizácii.

Merateľné ukazovatele dopadu:

Systematizácia: Miera využívania stanovených kritérií pri akvizíciách a programoch (cieľ: 100 % rozhodnutí preukázateľne opretých o schválené koncepcie).

Medziodborovosť: Počet interdisciplinárnych alebo medzinárodných projektov založených na novej koncepcii (cieľ: min. 2 ročne).

Mediálna a odborná viditeľnosť:

Nárast počtu odborných alebo mediálnych odkazov na prácu MMB v súvislosti s jeho odbornými koncepciami (cieľ: +25 % do 2028 celkovo).

Špecifický cieľ 1.1.

Vytvoriť a zaviesť do praxe koncepčné dokumenty týkajúce sa akvizičnej a vedeckovýskumnej činnosti múzea

Výsledok

Implementovaná akvizičná stratégia a koncepcia vedeckovýskumnej činnosti. Koncepčné nadobúdanie zbierkových predmetov na stanovené témy. Akvizície previazané s vedeckou prácou i s jednotlivými prezentačnými výstupmi MMB.

Opatrenia

- 1.1.1. Získať osvedčenie o spôsobilosti vykonávať vedu a výskum
- 1.1.2. Spracovať koncepčné dokumenty
- 1.1.3. Nastaviť rámec akvizičnej a vedeckovýskumnej činnosti
 - Vytvoriť hodnotiaci systém pre jednotlivé činnosti (kritériá, proces, plány, odpočty)
 - Vytvoriť Vedeckú radu MMB
 - Aktualizovať zloženie komisií pre tvorbu zbierok

Výstup

- akreditácia o spôsobilosti vykonávať vedu a výskum získaná (2024);
- vytvorená a aktívna Vedecká rada MMB;
- nové obsadenie komisie pre tvorbu zbierok;
- vytvorené koncepčné dokumenty pre akvizičnú a vedeckovýskumnú činnosť MMB.

Špecifický cieľ 1.2.

Nastaviť systém tvorby výstavného a programového plánu na určené obdobie (3 – 5 rokov)

Výsledok

Transparentne zostavený a realizovaný výstavný a programový plán na určené obdobie.

Opatrenia

- 1.2.1. Nastaviť proces a kritériá výberu a následnej tvorby výstavných a programových projektov; zosúladiť tvorbu výstavných a programových aktivít s VVČ múzea
- 1.2.2. Zostaviť Programovú radu MMB

Výstup

- definovaný proces tvorby plánu výstav a programov (harmonogram, kritériá posudzovania);
- zavedený a osvojený proces tvorby výstav (zadefinované roly, postupy, harmonogramy);
- zostavená a aktívna programová rada.

→ 2. strategický cieľ MMB

Do roku 2028 zlepšiť dokumentáciu, ochranu a prístupnosť zbierkového fondu MMB prostredníctvom zavedenia funkčnej databázy v IS MUSEION, zlepšenia podmienok uloženia minimálne 11 000 zbierkových predmetov, implementácie systému preventívnej konzervácie a vytvorenia verejne prístupnej digitálnej platformy na prezentáciu zbierok.

VEREJNOSTI A MMB ZMENA PRINESIE

Zbierkový fond MMB je systematicky a prehľadne dokumentovaný a odborne ochránený.

Odborná aj široká verejnosť majú k zbierkam MMB prístup. Zbierky sú aktívne využívané na odborné účely.

Povedomie o histórii a živote v meste Bratislava sa zvyšuje.

Merateľné ukazovatele dopadu:

Miera dostupnosti zbierkového fondu pre verejnosť a odborníkov: cieľ: ≥ 15 % zbierkových predmetov dostupných cez online katalóg alebo digitálnu platformu do roku 2028.

Funkčnosť databázy IS MUSEION: cieľ: ≥ 80 % záznamov bez chýb a s kompletnými povinnými údajmi do 2028.

Špecifický cieľ 2.1.

Odborne i formálne správne spracovávať údaje o zbierkových predmetoch

Výsledok

Funkčná databáza v IS MUSEION.

Opatrenia

- 2.1.1. Spracovanie metodiky o pravidlách vyplňania vybraných polí v katalogizačných záznamoch
- 2.1.2. Opravené chybné vyplnené údaje v katalogizačných záznamoch v IS MUSEION
- 2.1.3. Sprecizovanie slovníkových hesiel v IS MUSEION

Výstup

- implementovaná metodika formálnych i odborných pravidiel vyplňania katalogizačných záznamov;
- funkčné slovníky v IS MUSEION;
- funkčná databáza v IS MUSEION.

Špecifický cieľ 2.2.

Zlepšiť trvalé uloženie zbierkových predmetov v depozitároch

Výsledok

Zbierkové predmety sú uložené vo vyhovujúcich podmienkach a chránené pred negatívnymi vplyvmi a poškodzovaním.

Opatrenia

- 2.2.1. Vypracovanie plánu inovácií a sťahovania depozitárov s ohľadom na materiálové zloženie zbierkového fondu, ako aj ekonomické a ekologické kontexty (delenie ZP na viac a menej citlivé na špeciálne klimatické podmienky)
- 2.2.2. Označovanie všetkých nových ZP ID kódmi

Výstup

- dokument: Plán inovácií depozitárov a sťahovania ZP medzi rokmi 2025 a 2030;
- v lepších podmienkach je uložených ďalších 11 000 ks ZP;
- všetky nové ZP sú označené kódmi;
- so ZP sa menej manipuluje, viac sa na bádanie využívajú digitálne záznamy;
- znížené náklady na vykurovanie depozitárov;
- implementované ekologické prístupy v manažmente zbierok.

Špecifický cieľ 2.3.

Určiť a implementovať súbor opatrení preventívneho konzervovania

Výsledok

Stabilizovaná určená časť zbierkového fondu. Funkčný systém preventívnej konzervácie.

Opatrenia

- 2.3.1. Pasportizovať objekty MMB vo vzťahu k uloženiu ZP
- 2.3.2. Spracovať metodický materiál – opis optimálnych podmienok
- 2.3.3. Vytvoriť plán priebežnej implementácie opatrení preventívnej konzervácie (úlohy, zodpovednosti, harmonogram)
- 2.3.4. Vytvoriť systém priebežného kompetenčného vzdelávania pracovníkov

Špecifický cieľ 2.4.

Sprístupniť zbierkový fond

Opatrenia

- 2.4.1. Sústrediť v Museione odkazy na všetku existujúcu dokumentáciu
- 2.4.2. Spracovať elektronickú evidenciu dokumentácie a mať tieto pomôcky sprístupnené na určenom mieste
- 2.4.3. Spracovať a viesť databázy obrazových záznamov ZP
- 2.4.4. Vytvoriť publikačnú platformu na sprístupnenie ZP na webovom sídle
- 2.4.5. Vytvoriť plán digitalizácie ZP

Výstup

- vytvorené interné dokumenty: pasport objektov, metodický dokument, plán implementácie;
- zaškolený zodpovedný personál;
- spracovaný tzv. *condition report* objektov (expozičných, výstavných priestorov MMB).

Výsledok

Prehľadný katalogizačný systém evidencie (dovnútra, Museion). Zlepšenie prístupnosti ako predpoklad využitia ZF (navonok). Aktívne využívaná publikačná platforma – lepšia znalosť ZF.

Výstup

- vyplnená karta (záložka) ODKAZY (údaje o foto, negatív, záznamy z odbor. ošetrovania) a ďalšie v IS Museion;
- čiastkové tematické databázy podľa štruktúry dokumentácie a obrazových záznamov;
- spracovaný kompetenčný materiál, manuál – reorganizácia pracovných náplní/úloh;
- verejne prístupná platforma na sprístupnenie zbierok MMB.

Maska z obradného tanca
Súboj jaguárov, okolo 1995, Mexiko,
výstava Životopisy ľudí a vecí, Stará radnica,
foto Adam Šakový, 2025



→ 3. strategický cieľ MMB

Do roku 2028 rozvinúť verejnú podstatu MMB tak, aby bolo múzeum otvoreným, inkluzívnym a aktívnym mestským kultúrnym priestorom.

VEREJNOSTI A MMB ZMENA PRINESIE

Kultúrne služby MMB sú dlhodobo dostupné a prístupné širokému spektru verejnosti. MMB aktívne a zodpovedne pôsobí vo verejnom mestskom priestore s dôrazom na inkluzívnosť, dostupnosť a bezbariérovosť.

Prostredníctvom kvalitných vzdelávacích programov systematicky posilňuje kultúrnu rôznorodosť, uplatňovanie kultúrnych práv, sociálnu inklúziu a spoluprácu s obyvateľmi mesta.

Vďaka cielenej komunikácii a rozvoju programov MMB výrazne zvýšilo dosah, účinok a spoločenský vplyv svojich aktivít.

Merateľné ukazovatele dopadu:

Spokojnosť návštevníkov:

celkový index spokojnosti (cieľ: ≥ 85 % pozitívnych hodnotení).

Rozmanitosť publika:

podiel návštevníkov zo znevýhodnených alebo z málo zapojených skupín (cieľ: nárast o 20 % do roku 2028).

Špecifický cieľ 3.1.

Do roku 2028 odstrániť kľúčové fyzické a informačné bariéry v MMB, aby všetky priestory a služby boli plne prístupné

Opatrenia

- 3.1.1. MMB ďalej systematicky fyzicky debarieruje objekty múzea
- 3.1.2. Vypracovať rámcové dokumenty v oblasti fyzickej a informačnej debarierizácie MMB

Výsledok

Všetky objekty MMB sú (v rámci možností pamiatkovej obnovy) fyzicky prístupné. Jazyk a komunikácia múzea sú zrozumiteľné a inkluzívne.

Výstup

- v areáli hradu Devín je bezbariérová toaleta;
- v rozpočte MMB sú každý rok alokované financie na debarierizačné opatrenia;
- vytvorený a do praxe zavedený *Manuál prístupnej výstavy*;
- personál 1. kontaktu a manažment múzea sa pravidelne vzdeláva v oblasti odstraňovania bariér;
- interné dokumenty múzea sú aktualizované s ohľadom na inkluzívny jazyk.

Špecifický cieľ 3.2.

Sprostredkovať odborné poznanie dejín a súčasnosti mesta Bratislava s dôrazom na rozvoj kritického myslenia, empatie, tvorivosti, rešpektu a dôvery v našej spoločnosti

Opatrenia

- 3.2.1. Naďalej rozvíjať vzdelávaciu činnosť múzea a posilňovať (spolu)prácu s obyvateľstvom mestských častí
- 3.2.2. Zlepšiť zručnosti odborného tímu v metódach výskumu, interpretácie a prezentácie zbierkového fondu/tém rôznymi formami

Výsledok

Dôvera v múzeum a v mestské inštitúcie sa prehĺbila. MMB aktívne dokumentuje súčasnosť. MMB je etablované ako organizácia kvalitného kultúrneho vzdelávania. MMB je rozpoznateľnou značkou.

Výstup

- pravidelná realizácia programov založených na participácii/spolupráci a koncepcia programu MMB, ktorá v najväčšej možnej miere zohľadňuje všetky vrstvy obyvateľstva a ich potreby (cudzinci, ľudia so zdravotným znevýhodnením, seniori, ale aj napr. matky na materskej dovolenke atď.);
- online dostupnosť edukačných materiálov a školských programov, súčasťou online publikačnej platformy spracovaného zbierkového fondu je aj edukačná vrstva;

3.2.3. Posilniť komunikáciu – zvýšenie informovanosti verejnosti o činnosti / existencii MMB, väčší zásah v online aj offline prostredí

- rozvinutá spolupráca so strednými a s vysokými školami;
- ateliér upravený na prístupnú študijnú zónu pre všetky vekové skupiny;
- výstavy, expozície a edičné projekty múzea prezentujú a interpretujú dejiny Bratislavy a zbierkový fond v súvislostiach, viacpohľadovo, s príbehom, v dobovom či spoločenskom kontexte a ponúkajú priestor na premýšľanie, dialóg;
- múzejné štúdiá: systém pravidelného odborného aktualizácného vzdelávania odborného tímu MMB, zrealizované domáce a zahraničné študijné cesty, aktívne fungovanie v medzinárodných múzejných sieťach;
- zvýšenie návštevnosti mladými ľuďmi, využitie nových kanálov/ metód komunikácie s rôznymi cieľovými skupinami.

Špecifický cieľ 3.3.

Poskytovať kvalitné služby a ponúkať prívetivé prostredie

Opatrenia

3.3.1. Pravidelne realizovať návštevnícke prieskumy (mapovať očakávania a vyhodnocovať kvalitu návštevníckych služieb MMB)

3.3.2. Rozvíjať kvality, vzdelávanie a zručnosti personálu 1. kontaktu a skvalitniť starostlivosť o tím

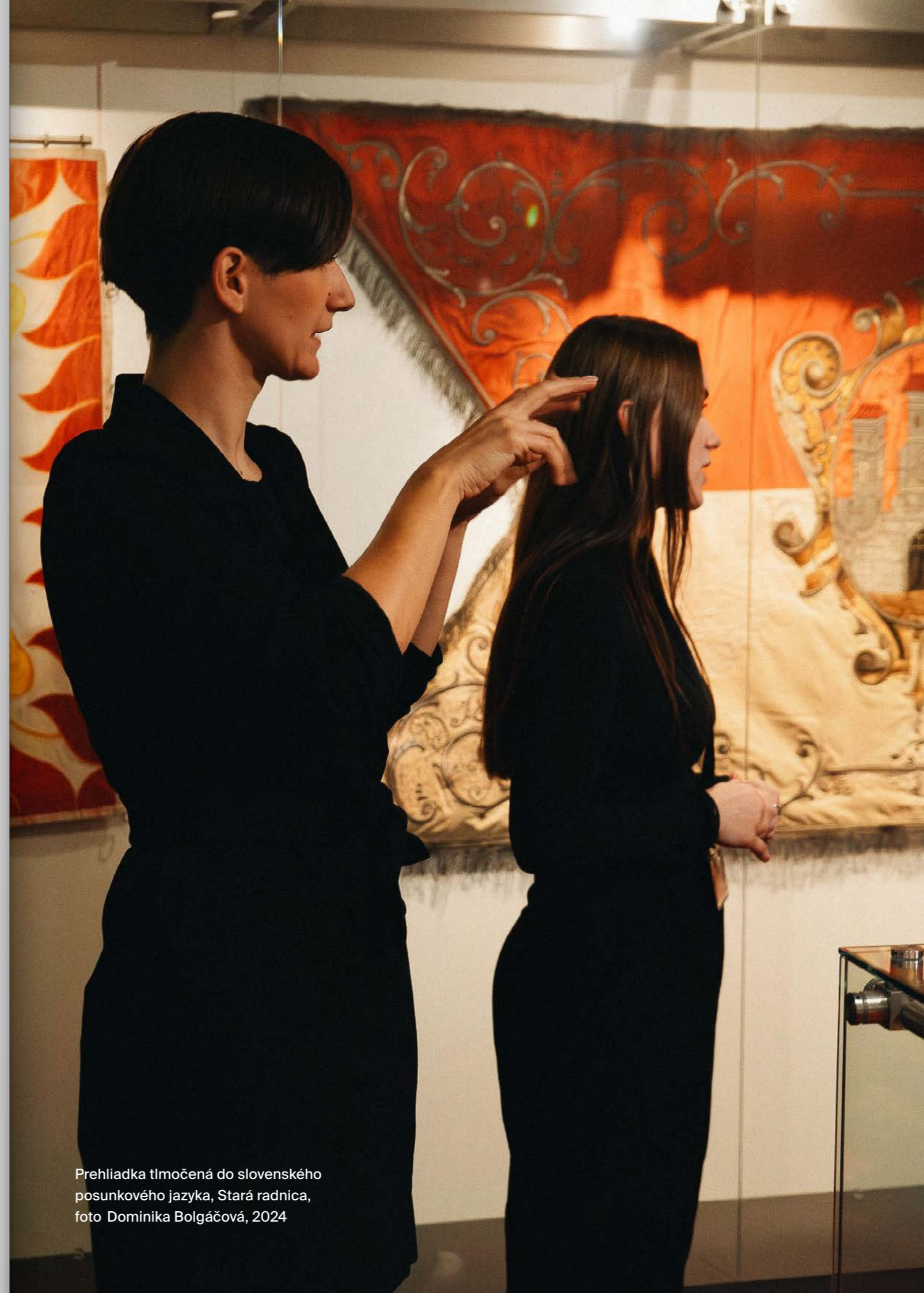
3.3.3. Kontinuálne skvalitňovať návštevnícke služby vo všetkých objektoch MMB

Výsledok

Celkový dojem z návštevy MMB je prívetivý. Priestory múzea sú bezpečné pre všetkých.

Výstup

- MMB rozširuje dostupné služby (múzejný obchod, kaviareň, lekáreň UČR a pod.);
- MMB skvalitnilo pobytové funkcie nádvorí, areálov objektov a expozícií (pribudla pitná voda, tieň, sedenie, oddychové zóny a pod.);
- MMB má vypracované interné manuály – štandardy práce personálu 1. kontaktu;
- MMB realizuje ročne minimálne dva vzdelávacie programy pre personál 1. kontaktu;
- platobný terminál je dostupný na všetkých pracoviskách MMB;
- online nákup lístkov do všetkých expozícií / výstav (MMB implementovalo vlastný ticketingový systém vo všetkých pobočkách).



Prehliadka tlmočená do slovenského posunkového jazyka, Stará radnica, foto Dominika Bolgáčová, 2024

→ 4. strategický cieľ MMB

Do roku 2028 ukončiť prípravnú fázu novej stálej expozície dejín Bratislavy, ktorá bude obsahovať aj 20. a 21. storočie, a spustiť realizačnú fázu vrátane vyhlásenia architektonickej súťaže.

VEREJNOSTI A MMB ZMENA PRINESIE

MMB systematicky skúma a prezentuje dejiny Bratislavy, čím dlhodobo prispieva k posilňovaniu identity mesta a aktívne sa podieľa na formovaní jeho obrazu v povedomí obyvateľov aj návštevníkov.

Merateľné ukazovatele dopadu:

Interdisciplinarita a participácia:

podiel zapojených externých partnerov, expertov a komunit na príprave obsahu (cieľ: min. 10 partnerov).

Transparentnosť prípravy:

vyhlásená architektonická súťaž hodnotená odbornou porotou, v spolupráci so Slovenskou komorou architektov (ukazovateľ: 100 % procesov prebehlo transparentne).

Špecifický cieľ 4.1.

Vypracovať prvotný tematický rámec a libreto vrátane hlavných princípov tvorby expozície

Opatrenia

- 4.1.1. Zadefinovať výskumnú úlohu – výskum identity Bratislavy
- 4.1.2. Nadviazať spoluprácu s organizáciami a odborníkmi a iniciovať kvalitatívny výskum spoločnosti (identita Bratislavy)

Výsledok

MMB vie, čo chce novou dlhodobou expozíciou o Bratislave povedať (má jasne sformulované hlavné posolstvo expozície a nosné princípy jej prípravy).

Výstup

- zostavený výskumný tím projektu;
- realizovaný výskum.

Špecifický cieľ 4.2.

Zrealizovať prípravnú (analytickú) fázu tvorby novej expozície

Opatrenia

- 4.2.1. Vypracovať analýzu súčasnej stálej expozície MMB (odbornú, návštevnícku, internú aj externú)
- 4.2.2. Analyzovať novšie stále expozície v okolitých metropolách
- 4.2.3. Urobiť audit priestorov a naplánovať potrebné investičné zásahy
- 4.2.4. Zostaviť interdisciplinárny tím z interných pracovníkov a externých spolupracovníkov
- 4.2.5. Vypracovať scenár

Výsledok

Scenár dlhodobej expozície.

Výstup

- správa z návštevníckeho prieskumu (z fókusových skupín a pod.) zameraného na vnímanie súčasnej stálej expozície MMB;
- odborná recenzia aktuálnej stálej expozície MMB;
- správa zo študijných ciest a stretnutí s kurátorským tímom daných múzeí – zdieľanie zistení;
- vytvorenie príručnej knižnice – tvorba / metodika stálych expozícií;
- zložený a pravidelne sa stretávajúci tím pre tvorbu novej expozície, vytvorený systém / metodika práce;
- vypracovaný prevádzkový model komplexu SR + APP po zatvorení / deinštalácii aktuálnej stálej expozície.

Špecifický cieľ 4.3.

Začať s realizačnou fázou tvorby novej expozície

Opatrenia

- 4.3.1. Príprava priestorov – investičné a priestorové zásahy
- 4.3.2. Príprava libreta
- 4.3.3. Architektonická štúdia – príprava podkladov a vyhlásenie súťaže

Výsledok

Obsahová a priestorová štúdia novej stálej expozície.

Výstup

- konsolidované priestory;
- propozície architektonickej súťaže;
- vyhlásená súťaž a víťazná architektonicko-priestorová štúdia novej dlhodobej expozície dejín mesta BA.

Expozícia dejín mesta, Stará radnica,
foto Dominika Bolgáčová, 2025



→ 5. strategický cieľ MMB

Do roku 2028 sa posunúť v komplexnom rozvoji hradu Devín prostredníctvom spracovaného manažment plánu, rozšírených personálnych kapacít a spracovanej projektovej dokumentácie nového návštevníckeho a administratívneho zázemia v areáli hradu tak, aby bol hrad profesionálne a udržateľne manažovaný a návštevnícky atraktívny.

VEREJNOSTI ZMENA PRINESIE

Hrad Devín je systematicky riadený, odborne posilnený, s rozvinutou infraštruktúrou a je atraktívny pre verejnosť.

Komplexný a udržateľný rozvoj hradu Devín zabezpečuje odbornú správu, prispieva k prehĺbovaniu vedeckého poznania, zlepšuje fyzickú dostupnosť a komfort návštevníkov, vďaka čomu formuje pozitívne vnímanie hradu Devín ako významnej lokality.

Merateľné ukazovatele dopadu:

Odborné výstupy:

počet publikovaných vedeckých a popularizačných prác o hrade Devín ročne (cieľ: min. 1 vedecká + 2 popularizačné publikácie do 2028).

Kvalita infraštruktúry:

podiel infraštruktúrnych prvkov spĺňajúcich štandardy (návštevnícky poriadok, architektonický návrh schválený a implementovaný; cieľ: 100 % do 2028).

Špecifický cieľ 5.1.

Vytvoriť koncepciu (manažment plán) využitia a starostlivosti o areál hradu Devín v oblastiach pamiatkovej starostlivosti, ochrany prírody a archeológie

Výsledok

Implementácia *Manažment plánu lokality 2025 – 2030*.

Opatrenia

- 5.1.1. Posilniť personálne kapacity – vytvoriť pozíciu technického správcu
- 5.1.2. Zadefinovať proces tvorby, oblasti koncepcie, zostaviť tím a viesť proces tvorby koncepcie (manažment plánu)

Výstup

- vytvorená a obsadená pozícia technického správcu (zameranie pamiatková / prírodná ochrana a údržba areálu);
- nové a upevnené spolupráce so sieťou externistov, ktorí sa zaoberajú hradom Devín (v oblasti pamiatkovej ochrany, ochrany prírody, histórie, archeológie, urbanizmu a pod.);
- vytvorený *Manažment plánu lokality 2025 – 2030*.

Špecifický cieľ 5.2.

Rozvoj výskumných aktivít / tém

Výsledok

Kontinuálny výskum o hrade Devín a jeho interpretácia.

Opatrenia

- 5.2.1. Posilniť personálne kapacity – vytvoriť pozíciu kurátora / kastelológa
- 5.2.2. Vytvoriť a publikovať plán výskumných úloh a tém na 5 rokov
- 5.2.3. Zostaviť a vydať profilovú publikáciu o hrade Devín

Výstup

- vytvorená a obsadená pozícia kurátora / kastelológa (špecializácia na stredovek);
- vytvorený plán výskumných úloh;
- vydanie odbornej publikácie MMB o hrade Devín;
- vydanie populárno-náučných brožúr o hrade Devín a ich distribúcia verejnosti.

Špecifický cieľ 5.3.

Vybudovať zázemie na odbornú prácu a infraštruktúru pre návštevnícky servis

Opatrenia

- 5.3.1. Prebudovať vstup do areálu hradu a postaviť predsunutú pokladnicu
- 5.3.2. Zadefinovať plán využitia a rozvoja areálu s ohľadom na zlepšenie návštevníckeho servisu a infraštruktúry
- 5.3.3. Vytvoriť zadanie, zadať parametre / funkcie nového objektu / budovy v areáli hradu
- 5.3.4. Zrealizovať architektonickú súťaž

Výsledok

Štandardizácia podmienok na vedeckovýskumnú prácu, zlepšenie infraštruktúry pre návštevníkov a personál prvého kontaktu.

Výstup

- postavenie novej pokladnice predsunutej pred vstupom do areálu hradu;
- zadefinovanie jednotlivých zón hradného areálu s rôznym stupňom ochrany s ohľadom na ich návštevnícke využitie a infraštruktúrny rozvoj;
- vytvorený a do praxe zavedený nový návštevnícky poriadok;
- zrealizovaná architektonická súťaž – víťazný návrh nového objektu v areáli hradu vrátane návrhu koncepcie rozvoja hradného areálu.

Špecifický cieľ 5.4.

Rozvinúť vnímanie hradu Devín ako živého miesta / pamiatky s vrstevnatou históriou

Opatrenia

- 5.4.1. Vytvoriť komunikačnú stratégiu hradu Devín
- 5.4.2. Tvoríť rozmanitú dramaturgiu programov a výstav

Výsledok

Rozšírenie spektra návštevníckych skupín.

Výstup

- vytvorený podrobný krátkodobý a orientačný strednodobý dramaturgický plán;
- realizácia rôznorodých a na rôzne cieľové skupiny zameraných programov;
- realizovaná cielená komunikačná kampaň.



STRATEGICKÉ VÝZVY 2030+

V procese strategického plánovania sme identifikovali a prediskutovali nasledujúce témy, ktoré považujeme za strategické výzvy pre organizáciu. Strategické výzvy prekračujú hranice organizácie, majú ambíciu ovplyvňovať múzejný sektor a/alebo vyžadujú systematickú spoluprácu so zriaďovateľom. Ide o výzvy, ktoré si vyžadujú komplexné a systémové zmeny presahujúce horizont roka 2030.

→ MMB ako dobrý zamestnávateľ

Múzeum systematicky buduje profesionálne pracovné prostredie ako základ udržateľného chodu a odolnosti inštitúcie. Základnými piliermi sú adekvátne finančné ohodnotenie, podpora kontinuálneho odborného vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ako aj aktívna starostlivosť o pracovný tím. Dôraz sa kladie na vytváranie inšpiratívneho prostredia, ktoré podporuje motiváciu, posilňuje odborné kapacity a napomáha zvyšovaniu kvality vnútorných procesov i verejných služieb múzea.

Cieľ 2030: Do roku 2030 etablovať MMB ako atraktívneho a stabilného zamestnávateľa, ktorý systematicky buduje profesionálne a podnetné pracovné prostredie, podporuje rozvoj zamestnancov a zvyšuje odolnosť organizácie.



Múzejné štúdiá, foto 1–2
Dominika Bolgáčová, 2024

- Konkurencieschopné odmeňovanie // Do roku 2028 dosiahnuť, aby bol priemerný plat v MMB na úrovni priemerného platu v Bratislavskom samosprávnom kraji (súčasnosť – o 25 % nižší).
- Riadenie a rozvoj organizácie // Od roku 2025 zaviesť systém pravidelného hodnotenia výkonu a rozvoja zamestnancov (KPI, hodnotiace pohovory) a do roku 2028 ho stabilne uplatňovať.

- Starostlivosť o zamestnancov // Každoročne pridať aspoň 1 benefit nad rámec zákonných a každoročne merať spokojnosť zamestnancov.
- Rozpočet na vzdelávanie // Každoročne vyčleniť min. 1 % mzdového fondu na systematické odborné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

→ MMB ako inovatívna organizácia a líder v oblasti múzejníctva na Slovensku

MMB aktívne sleduje spoločenské zmeny a citlivo na ne reaguje vo svojej odbornej praxi. Opiera sa o znalosť aktuálneho medzinárodného diskurzu v oblasti múzejníctva, ktorý uplatňuje v interných postupoch a prístupoch. Zároveň vedome spochybňuje zaužívané rutiny s cieľom neustále inovovať a zvyšovať kvalitu práce vo všetkých oblastiach svojej činnosti. Učenie sa, reflexia a zdieľanie poznania a dobrej praxe sú prirodzenou súčasťou fungovania organizácie – smerom dovnútra aj navonok do múzejného sektora.

Cieľ 2030: Do roku 2030 etablovať MMB ako inovatívnu a učiacu sa organizáciu, ktorá je lídrom v oblasti múzejníctva na Slovensku – prostredníctvom systematického

sledovania trendov, zavádzania nových prístupov a zdieľania dobrej praxe v rámci sektora.

- Zavádzanie inovácií // Do roku 2028 zaviesť každý rok aspoň 3 nové prístupy alebo formáty (programové, kurátorské, digitálne či prevádzkové).
- Vzdelávanie a medzinárodný diskurz // Zapojiť sa minimálne do 2 medzinárodných projektov alebo platforiem ročne a vyškoliť aspoň 80 % odborných zamestnancov v nových trendoch.
- Zdieľanie znalostí // Od roku 2027 každoročne organizovať aspoň jedno odborné podujatie pre múzejnícky sektor alebo publikovať metodické materiály, ktoré prezentujú skúsenosti MMB.



→ MMB ako udržateľná organizácia

MMB si uvedomuje dôsledky klimatických zmien a význam uplatňovania princípov udržateľnosti vo svojej každodennej praxi – od správy budov a prevádzky priestorov po cestovný ruch. Ako pamäťová inštitúcia, ktorej poslaním je uchovávanie kultúrneho dedičstva, konáme s ohľadom na dlhodobú udržateľnosť. Zároveň si uvedomujeme ekologickú a spotrebnú stopu, ktorú naša činnosť zanecháva, a snažíme sa ju minimalizovať. Klimatická kríza ohrozuje nielen životné podmienky ľudí, ale aj samotné kultúrne dedičstvo, a preto múzeá nesú zodpovednosť za aktívne prijímanie opatrení na ochranu klímy a životného prostredia. Udržateľnosť je pre nás predpokladom budúcej životaschopnosti spoločnosti a MMB sa snaží byť vzorom – reflektujúcim, informujúcim a aktívne prispievajúcim k udržateľnému rozvoju.

Cieľ 2030: Do roku 2030 etablovať MMB ako zodpovednú a udržateľnú organizáciu, ktorá aktívne znižuje svoj environmentálny vplyv, chráni kultúrne dedičstvo pred dôsledkami klimatických zmien a inšpiruje verejnosť k udržateľnému správaniu.

- Zelená prevádzka // Do roku 2030 znížiť spotrebu energií a emisií CO₂ o 30 % prostredníctvom modernizácie budov, obnoviteľných zdrojov a efektívnej správy.
- Udržateľné procesy // Do roku 2028 implementovať environmentálne štandardy do všetkých procesov (výstavy, nákup materiálu, cestovanie, hospodárenie s odpadom).
- Ochrana zbierok // Vypracovať a do roku 2028 zaviesť adaptačný plán ochrany zbierok a priestorov múzea proti dôsledkom klimatickej zmeny (vlhkosť, teplota, extrémne prejavy počasia).



Depozitár,
foto Dominika
Bolgáčová, 2024

IMPLEMENTÁČIA PLÁNU ROZVOJA MMB

Tento plán rozvoja bol vytvorený participatívnym spôsobom (2023 – 2024) na základe spoločných workshopov, diskusií a aktívneho zapojenia väčšiny tímu a vedúcich pracovníkov zo všetkých oddelení múzea. Pre úspešnú realizáciu strategických aj čiastkových cieľov je kľúčové, aby sa do ich napĺňania zapojil každý úsek múzea podľa svojej kompetencie.

Za definované ciele a opatrenia sa premietajú do plánovania činnosti jednotlivých oddelení na:

- **krátkodobé obdobie** (nasledujúci kalendárny rok),
- **dlhodobý horizont** (viacročné plánovanie na 1 – 3 roky).
- Plán rozvoja zároveň slúži ako základný **podklad pre tvorbu rozpočtu MMB** na obdobie 1 až 3 rokov.

Za napĺňanie plánu zodpovedá vedenie MMB, konkrétne:

- riaditeľka MMB,
- zástupkyňa riaditeľky,
- vedúci / e úsekov,
- vedúci / e oddelení.

Jednotlivé oddelenia (a ich vedúci) nesú zodpovednosť za implementáciu konkrétnych cieľov a opatrení. Ich úlohy, termíny realizácie a očakávané výstupy sú špecifikované v akčnom pláne (príloha stratégie), ktorý sa aktualizuje dvakrát ročne podľa aktuálnych interných a externých podmienok.

MONITOROVANIE

Za priebežné sledovanie napĺňania plánu rozvoja zodpovedá projektová kancelária.

ODPOČTY:

- **Interné hodnotenie** prebieha **dvakrát ročne** na poradách vedenia.
- **Externý odpočet** zriaďovateľovi sa uskutočňuje **raz ročne**.
- Výsledky a hodnotenie napĺňania plánu sú spracované ako **samostatná kapitola vo Výročnej správe MMB**.

PLATNOSŤ PLÁNU ROZVOJA MMB

Plán rozvoja MMB formuluje ciele rozvoja na obdobie rokov 2024 až 2028. Začiatok tvorby plánu rozvoja na ďalšie obdobie predpokladáme v priebehu roka 2028.

Zoznam spolupracovníkov a externých aktérov zapojených do procesu plánovania

- **Koordinácia procesu za MMB:** Marcela Kvetková.
- **Facilitácia procesu plánovania:** Bohdan Smieška, Ľubica Stanek, PDCS.
- **Zastúpenie vo fókusových skupinách** mali experti z iných pamäťových inštitúcií, Ministerstva kultúry SR, Slovenskej akadémie vied, Magistrátu HM SR Bratislavy, komunit či ľudia s expertízou bez príslušnosti k inštitúciám:
- **FS1:** Dušan Buran, Július Barczy, Peter Barta, Juraj Šedivý, Andrea Jamrichová;
- **FS2:** Ivana Rumanová, Zuzana Polakovičová, Zuzana Ivašková, Matúš Ľupták, Jana Jablonická Zezulová;
- **FS3:** Henrieta Moravčíková, Zuzana Denková, Ľubica Volanská, Mária Rišková.
- **Záverečná konzultácia** a spolupráca: Zuzana Ivašková.

Použité zdroje, stratégie, dokumenty

- Dekáda pre kultúru: Konceptia udržateľného rozvoja kultúry Bratislava 2030
- Stratégia kultúry a kreatívneho priemyslu Slovenskej republiky 2030
- Bratislava 2030: Program rozvoja mesta 2022 – 2030
- **Výročné správy MMB (2021 – 2024)**
- **Priebežná správa PDCS** z konzultačného procesu prípravy Plánu rozvoja MMB – 1. Zisťovacia fáza procesu, aktivita 1. 2. Zisťovacie rozhovory
- **Priebežná správa PDCS** z konzultačného procesu prípravy Plánu rozvoja MMB – 1. Zisťovacia fáza procesu, aktivita 1. 2. 3. Fókusové skupiny
- **Správa z procesu strategického plánovania MMB**
- **Správa z tímového stretnutia** k rozvojovým zámerom hradu Devín
- Muzea a ochrana klimatu: príručka, český preklad nemeckej metodiky venujúcej sa udržateľnosti v múzeách, Centrum pre prezentáciu kultúrneho dedičstva v spolupráci s Kanceláriou Creative Europe

Používané skratky

MMB	Múzeum mesta Bratislavy
ZP	zbierkový predmet
ZF	zbierkový fond
VVČ	vedeckovýskumná činnosť
KKP	kultúra a kreatívny priemysel
ICOM	International Committee of Museums / Medzinárodná sieť múzeí
CAMOC	ICOM International Committee for the Collections and Activities of Museums Of Cities / ICOM Medzinárodný komitét pre zbierky a činnosť mestských múzeí
NEMO	The Network of European Museum Organisations / Sieť európskych múzejných organizácií

PLÁN ROZVOJA MÚZEA MESTA BRATISLAVY 2028

Zostavili:
Marcela Kvetková, Zuzana Palicová

Jazyková redakcia:
Jana Ofúkaná

Grafický dizajn:
Simona Hojsíková

Fotografie MMB:
Dominika Bolgáčová, Nina Pacherová,
Lujza Stopková, Adam Šakový

Písmo:
Suisse Int'l

V Bratislave v roku 2026
vydalo Múzeum mesta Bratislavy.

1. vydanie

ISBN: 978-80-89636-73-0

Múzeum mesta Bratislavy je inštitúcia
v zriaďovateľskej pôsobnosti Hlavného
mesta Slovenskej republiky Bratislava.

